

***LES TIC AU CŒUR DE LA PROBLEMATIQUE  
INCITATION/CONTROLE :LE CAS DU PROCESSUS DE  
CENTRALISATION ENGAGE DANS LE SECTEUR  
BANCAIRE.***

AFC-AGRH, Rennes Février 2004

**FARGO - Centre de recherche en Finance, ARchitecture  
et Gouvernance des Organisations**

Cahier du FARGO n° 1040202  
Février 2004

**Christine Marsal, maître de conférence**

**Université de Bourgogne**

**IAE Dijon Latec (FARGO : Centre de recherche en Finance, ARchitecture  
organisationnelle et Gouvernance des Organisations)**

**Contacts : Université de Bourgogne, IAE, pôle d'économie et gestion**

**2, Bd Gabriel, BP 26611, 21066 Dijon Cedex, FRANCE**

**Tel : 03 80 39 54 14 / 03 80 39 54 31. Fax : 03 80 39 35 38**

**Email : christine.marsal@wanadoo.fr**

# ***Les TIC au cœur de la problématique incitation/contrôle :le cas du processus de centralisation engagé dans le secteur bancaire***

## **Résumé**

La mise en place des T.I.C. bouleverse l'architecture organisationnelle des firmes, en accentuant le processus de centralisation. La réussite de cette démarche est conditionnée par la mise en cohérence du système de contrôle : système d'incitation et définition des standards de performance. Nous illustrons notre propos par l'étude du secteur bancaire.

Mots clés : centralisation, système d'information, incitations, contrôle, architecture organisationnelle, banque de réseaux.

## *Abstract*

*The ITC implementation influence organizational architecture by strengthening centralization tendencies. Value creation proceed from control system internal coherence : design of incentives contracts and performance standards. We illustrate our purpose in banking sector.*

*Keywords : centralization, information system, incentives, control, organizational architecture, retails bank.*

## Introduction.

La place des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les organisations fait aujourd'hui l'objet d'études ou d'analyses importantes et variées (mercatique, poste de travail, avantage concurrentiel... ). On peut désormais avoir un certain recul par rapport au développement de ce phénomène qui n'est plus « nouveau ». Par T.I.C., nous entendons la technologie qui concerne internet, intranet, extranet ainsi que les outils d'aide à la décision, bases de données et outils de gestion de ces bases de données, les outils de communication internes et externes. Nous retrouvons tous ces outils dans le secteur bancaire dont le cœur du métier consiste à collecter, stocker et traiter de l'information et qui à

ce titre est traditionnellement « gros consommateur » d'équipement informatique (Pennings, 1992). Le développement de la banque en ligne, la libéralisation des services financiers, les contraintes de rentabilité, l'accroissement de la concurrence ont considérablement accentué cet aspect et multiplié les enjeux liés à l'implantation et à la mise en œuvre de ces outils.

Les études dont celle de la DARES<sup>1</sup> nous montrent toutes un même visage du phénomène T.I.C. :décentralisation, plus de communication, plus de transversalité, ce qui permet l'émergence d'entreprises en réseau dont les modes de fonctionnement, plus réactifs et plus créatifs, sont à même de renforcer l'avantage concurrentiel des organisations. Les banques de réseaux par le maillage géographique du territoire de leurs agences constitue à ce titre un terrain privilégié d'analyse.

Pourtant, au niveau empirique, on assiste aussi à un mouvement de centralisation qui se combine avec le précédent (centres d'appel, externalisation de certaines activités, prééminence des procédures ...). Les organisations semblent connaître un double mouvement de décentralisation et de centralisation (Charreaux, 2000), voir de re-centralisation pour certaines d'entre elles. Le secteur bancaire, par les fortes contraintes réglementaires qui existent, n'échappe pas à cette tendance.

L'objet de cette communication est de s'intéresser au processus de centralisation lié aux T.I.C., de montrer en quoi il modifie ou pas les règles internes de coordination et influe sur le contrôle existant dans les banques de réseaux.

La grille théorique choisie est celle de la finance organisationnelle issue de la théorie positive de l'agence (T.P.A.). Synthétiquement l'ensemble des travaux concernés (Berle et Means, 1932, Jensen et Meckling,1976) cherche à montrer comment les organisations « nœuds de contrats » sont le centre de processus de coordination, d'ajustements permettant à l'ensemble des parties prenantes d'atteindre leurs objectifs. Il s'agit d'atteindre un certain équilibre (Charreaux, 1997) que les conflits peuvent remettre en cause. L'efficacité des organisations repose alors sur leur aptitude à régler ces conflits, ou à les prévenir par des mécanismes internes d'allocations de droits décisionnels et de contrôle ce que l'on retrouve dans le concept d' « architecture organisationnelle ». L'équilibre trouvé n'est pas figé mais adaptatif (Charreaux, 2001).

---

<sup>1</sup> Autonomie et communication dans le travail :les effets des nouvelles technologies,Mai 2003.

Ce courant se présente aujourd’hui comme une synthèse de différentes approches (Charreaux 2002a,2002b) en finance, en contrôle et en stratégie.

Cette approche synthétique permet ainsi d’avoir une vision élargie et transversale de la création de valeur ce qui est pertinent pour l’étude du phénomène TIC dans les organisations.

La création de valeur provient d’une part de la résolution des conflits par des mécanismes préventifs (incitations positives) ou disciplinaires (incitations négatives) et d’autre part de la permanence d’une certaine latitude organisationnelle<sup>2</sup> nécessaire à la mise en œuvre des connaissances existant dans l’organisation. Les T.I.C. servent de révélateur à cette mise en œuvre au travers du processus d’allocation des droits décisionnels.

La première partie décrit rapidement le processus de centralisation et montre quelles sont les implications possibles des T.I.C. sur le partage du pouvoir. La deuxième partie montrera comment ce premier changement doit être cohérent avec le système de contrôle. La troisième partie sera l’occasion de formuler les premières hypothèses issues de ces premières réflexions, une dernière partie décrira enfin les premiers éléments de méthodologie qui seront utilisés pour tester notre modèle.

## 1. Centralisation et allocation de droits décisionnels.

Un élément important caractérisant la structure contractuelle de l’organisation concerne « l’affectation des pouvoirs » de décision aux agents (Coriat et Weinstein, 1995). Jensen et Meckling (1992) montrent que la définition des règles du jeu organisationnel repose essentiellement sur la nécessité de co-localiser les connaissances spécifiques au niveau de décision pertinent, par la procédure d’allocation des droits décisionnels<sup>3</sup>.

C’est-à-dire, au niveau de l’agent qui sera à même d’apprécier au mieux la situation donnée, compte tenu de ses compétences, du degré de réactivité nécessaire à l’organisation pour

---

<sup>2</sup> Pour un développement plus poussé de ce concept, on pourra se référer à l’article de Charreaux consacré aux dirigeants et que l’on peut transposer aussi aux autres membres de la coalition.

<sup>3</sup> La notion de droit décisionnel fait référence au droit de propriété qui se décompose en droit de prendre des décisions et la possibilité de vendre ce droit. Cette décomposition vient du fait que les propriétaires transfèrent au dirigeant leur droit de prendre des décisions dans l’organisation par la relation d’agence. À l’intérieur de l’organisation, les dirigeants transfèrent à leur tour ce droit.

survivre à long terme. Du fait de la rationalité limitée des dirigeants, il est pertinent de déléguer les droits décisionnels, les connaissances spécifiques sont en effet coûteuses à obtenir et à traiter au niveau central. Cette explication est souvent donnée pour justifier le mouvement de décentralisation qui affecte les organisations. Dans ce cadre, la délégation ainsi opérée s'accompagne d'une certaine latitude décisionnelle au sein de laquelle il existe une possibilité de choix. Le choix est effectué en utilisant la connaissance spécifique. Un droit décisionnel accordé au niveau local sans marge de manœuvre revient à suivre les étapes d'une procédure : dans ce cas le choix consiste à appliquer de la connaissance générale.

Dans le cas de la centralisation, les connaissances spécifiques mobilisées concernent les activités du dirigeant et de son équipe proche, elles sont traduites au niveau de l'organisation par la mobilisation de connaissances générales<sup>4</sup>: exécution d'un budget, suivi d'une procédure. L'encadrement intermédiaire assure cette traduction ce qui permet le déploiement interne des décisions prises (Nonaka et Takeuchi, 1995).

La firme a intérêt à privilégier la décentralisation tant que les coûts liés à ce processus sont inférieurs aux coûts qui existeraient en cas de centralisation. Ces coûts sont essentiellement liés à ceux de décisions non pertinentes (du fait d'une erreur dans l'appréciation d'une information, ou d'une décision trop tardive).

Notre propos est d'appliquer cette grille théorique pour envisager le processus de centralisation.

### **1.1. La centralisation : un processus en évolution.**

#### ***1.1.1. Les définitions.***

La centralisation peut être définie de deux façons.

Si l'on reprend le schéma de Jensen et Meckling les activités centralisées sont celles dont les décisions sont prises à proximité du dirigeant ou de son équipe. Le schéma suggère ainsi que la notion de distance hiérarchique est importante.

Brickley et al. (2001) enrichissent cette première approche en construisant un diagramme représentant 4 typologies de fonctions dans l'organisation.

La fonction 1, peu variée et ayant peu de droits décisionnels représente l'activité type centralisée administrative qui consiste à répondre à des consignes ou respecter une procédure<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Les connaissances générales concernent les connaissances qui peuvent être transférées sans coût d'un agent à un autre.

<sup>5</sup> Dans le sens de méthode, de marche à suivre pour obtenir un résultat.

La fonction 4 regroupe au contraire une large palette d'activités assortie d'un large pouvoir de décision. Elle représente une fonction décentralisée telle que celle de responsable d'unité, dans le secteur bancaire le responsable d'agence pourrait correspondre à cette définition.

Pour notre propos, nous envisagerons donc le phénomène de centralisation sous ces deux aspects :

La centralisation se traduit par un raccourcissement de la distance entre la hiérarchie et le niveau opérationnel, ce raccourcissement se traduisant par la disparition d'échelons intermédiaires et un accroissement du rôle des procédures.

La centralisation se traduit ensuite une modification de la palette des activités réalisées au niveau local : certaines activités disparaissent, d'autres sont modifiées dans le sens d'un amoindrissement du pouvoir de décision .

Le découpage des droits décisionnels que nous venons sommairement de définir révèle la façon dont le dirigeant rationalise la distribution des pouvoirs et met en place des mécanismes permettant à l'organisation de s'adapter à son environnement.

Le processus d'allocation des droits décisionnels n'est pas figé et évolue dans le temps, en réponse aux évolutions de l'environnement comme l'a montré A Chandler pour la démarche de décentralisation.

Les facteurs de cette dynamique sont nombreux, la taille de l'organisation, les technologies de l'information et de la communication, la variabilité de l'environnement économique et réglementaire, la sophistication du contrôle en constituent les principaux (Jensen et Meckling, 1992). C'est principalement l'élément technologique qui est envisagé comme variable explicative des changements apportés dans l'organisation interne de la firme.

### ***1.1.2. La place des TIC.***

Le phénomène TIC doit tout d'abord être considéré comme une composante du système d'information (S.I.) « ensemble des informations formalisables circulant dans l'entreprise et caractérisées par des liens de dépendance ainsi que des procédures et des moyens nécessaires pour les définir, les rechercher, les formaliser, les conserver,

les distribuer » (Volle, 2000). Les T.I.C. contribuent à une évolution du S.I. vers des systèmes plus décentralisés et plus « communicants », Volle (2000), Isaac (2000) et favorisent l'émergence de nouvelles structures organisationnelles (Fulk et al.,1995). Ces derniers identifient cinq changements majeurs : vitesse de communication, diminution des coûts de communication, augmentation de la « bande passante », accroissement considérable de la « connectivité », intégration de la communication. À ces cinq changements correspondent plusieurs modifications dans les organisations : changement dans le contrôle vertical, apparition d'une coordination horizontale, changement de la taille des unités opérationnelles, nouveaux liens entre les unités opérationnelles et le centre. Notre recherche sur l'aspect centralisation s'inscrit dans les cinq changements évoqués et concerne plus particulièrement le contrôle vertical, les relations entre les unités opérationnelles et le centre, la coordination horizontale. Il s'agit en fait d'appréhender plus finement le phénomène de « pilotage central de la décentralisation » Camilieri (1995).

Pour ce faire et en référence à notre cadre théorique nous envisagerons les T.I.C. sous deux angles : la place qu'ils occupent dans la problématique connaissances générales et connaissances spécifiques et l'influence sur le découpage des droits décisionnels qui en découle.

L'étude des connaissances véhiculées par les T.I.C. renvoie régulièrement à la problématique de la connaissance générale : problème de la codification du savoir (Steinmueller,2000), existence de routines (Ahuja et al. 1999), problème du savoir tacite (Johnson et al.,2002). Ces éléments font essentiellement référence à la communication formelle existant dans l'organisation<sup>6</sup>. Les T.I.C. accroissent la vitesse de transfert et la « quantité » de connaissances générales nécessaires à la réalisation des différentes activités à l'intérieur de l'organisation et cela sans coût autre que celui de l'installation initiale. Cela peut se traduire par un recours accru de l'outil par le dirigeant et son équipe (Rajan et Zingales, 2001) pour transmettre au niveau local des consignes plus complètes, plus précises ou pour rechercher des informations locales.

---

<sup>6</sup> Cette communication est basée sur des informations. La notion d'information concerne « un élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué ». Par souci de cohérence avec les définitions précédentes nous considérerons que le terme d'information concerne la connaissance générale ce qui peut nous conduire à utiliser un terme à la place de l'autre.

Le problème de la connaissance spécifique se retrouve dans l'étude de la communication informelle <sup>7</sup> et la coordination horizontale (Bensaou et al.,1998, Foss K.,2001).L'idée est que les T.I.C. participent à un véritable mouvement de création et de partage du savoir par le biais d'équipe de projet (Argyres S.N.,1999). Jensen et Meckling (1992) notent à ce propos que l'étude de cette technologie n'est pertinente que si les coûts de transfert de la connaissance spécifique diminuent, ce qui semble réducteur comme nous allons tenter de le démontrer.

Le rôle des T.I.C. sur la diffusion de la connaissance générale, et l'effacement des frontières entre information locale et organisationnelle sont de nature à renforcer les mouvements de centralisation. Ahuja et al. notent que les T.I.C. n'effacent pas la hiérarchie mais en modifient l'intervention par le biais d'une centralisation de l'information et de certains savoirs et des processus de communication.

Trois aspects nous semblent particulièrement importants :

Les T.I.C. contribuent à délocaliser l'information, l'utilisation des bases de données permet ainsi de transférer au niveau organisationnel les informations locales, par une véritable démarche de partage des connaissances. Cette évolution peut avoir deux conséquences.

- Il est possible de confier à un service centralisé une partie des activités locales simples ne demandant pas trop d'expertise, les bases de données étant suffisantes pour réaliser ces tâches.
- L'équipe dirigeante bénéficiant désormais de l'information locale peut étendre son domaine d'intervention au niveau local.

Les T.I.C. contribuent à une meilleure diffusion des procédures et consignes émanant du niveau central. Cela peut se traduire par la fourniture d'outils d'aide à la décision paramétrés au niveau central et utilisés au niveau local.<sup>8</sup>

Dans les deux premières situations, il y a une nette diminution des droits décisionnels accordés au niveau décentralisé. La troisième situation représente un processus de co-décision dans lequel la marge de manœuvre du niveau local est très étroite.

---

<sup>7</sup> L'utilisation du courrier électronique rentre dans cette catégorie, même si une partie de la communication formelle y a aussi recours.

<sup>8</sup> La filiale financière d'I.B.M. a ainsi considérablement modifié son dispositif d'octroi de prêt par une implantation locale d'outils d'aide à la décision. Le nouveau dispositif d'octroi ne fait intervenir que le chargé de clientèle qui dispose d'une délégation strictement délimitée.

### ***1.1.3. Une illustration dans le secteur bancaire.***

Le secteur bancaire connaît depuis quelques années une intensification de la concurrence qui est d'autant plus féroce que les produits et services sont banalisés, que la technologie disponible est identique pour chaque réseau. De fait, les éléments de réussite résident dans l'appropriation de la technologie et la mise en place d'un véritable capital organisationnel. Ce capital s'articule autour de deux contraintes fortes, le respect de la réglementation et la maîtrise des coûts (centralisation) et le maintien des parts de marché (décentralisation).

Le cœur du métier bancaire peut se résumer à deux compétences clés la maîtrise du risque et la gestion de la relation client (Lamarque 1999). L'implantation des T.I.C. bouleverse considérablement la coordination de ces deux compétences. Traditionnellement et de façon très schématique, les activités de gestion des risques sont centralisées. Le dirigeant et son équipe de spécialistes déterminent le niveau de risque acceptable (par simplification nous envisageons ici toutes les catégories de risque). Cette politique de risque est ensuite traduite au niveau local par le biais de ratios, de procédures. Les unités décentralisées ne sont associées à la maîtrise des risques que par l'application des procédures.

Inversement, les unités décentralisées ont une certaine latitude décisionnelle sur les activités gestion client et le siège n'intervient sur ces activités que dans la partie administrative. Cela rejoint les travaux de Ahuja et al. qui montrent que les tâches routinières sont plus susceptibles d'être centralisées que les tâches non répétitives, demandant une certaine créativité. La créativité des agences bancaires concerne les moyens mis en oeuvre pour gérer et approfondir la relation client ce qui permettra à l'organisation de capturer des opportunités de croissance.

Les deux catégories d'activités ne sont pas « étanches » et il est fréquent de constater des liens de communications informelles entre les deux catégories d'entités. En effet, les agences locales capturant les opportunités de croissance peuvent exposer l'organisation à certains risques (Nakhla,1997), il y a donc souvent nécessité de gérer conjointement certaines de ces opportunités ; l'exemple le plus couramment étudié est à cet égard l'octroi d'un prêt immobilier. Le tableau suivant résume ces éléments.

Tableau n° 1: Le découpage traditionnel des droits décisionnels selon les deux compétences identifiées par Lamarque.

	Maîtrise des risques	Gestion de la relation client
Unités centralisées : le siège.	Activité traditionnelle de services spécialisés qui analysent et déterminent le niveau de risque maximal acceptable (risque financier, opérationnel, crédit etc.). Important droits décisionnels.	Gestion de la partie administrative de la relation client (back office). Faibles droits décisionnels
Unités décentralisées : les agences bancaires.	Application des consignes et procédures élaborées au niveau central. Faibles droits décisionnels	Activité traditionnelle des unités décentralisées : contact avec le client, connaissance spécifique du portefeuille client. Importants droits décisionnels. Autres activités d'enregistrement : faibles droits décisionnels.

L'implantation des T.I.C. modifie cette répartition et rend plus floue la frontière entre les deux catégories d'entités. La sophistication des outils et les modes de communication électroniques modifiant le découpage des activités centrales, nous pouvons dès lors illustrer les orientations possibles.

Les unités centralisées peuvent choisir d'affiner la politique de maîtrise du risque par la fourniture au niveau local d'outils intégrés d'aide à la décision dont elles supervisent toujours le paramétrage (ce que le niveau local ne peut faire). Cela peut conduire à la mise en place d'un véritable processus de co-décision (Brickley et al.,2001). Ce processus est rendu possible par la mise en commun des connaissances spécifiques de chaque participant gestion des risques et gestion client.

Les équipes centralisées cherchent à affiner par l'amont leur politique de maîtrise du risque. Pour cela elles interviennent directement dans la relation client par une utilisation systématique des outils bases de données et pour orienter directement (par des consignes) les activités locales.

La troisième évolution concerne la création de nouveaux services centralisés mis en place pour utiliser au mieux les informations locales les plus courantes, disponibles

désormais au niveau organisationnel. Cela entraîne une modification indirecte des activités locales.

D'ores et déjà nous constatons que le mouvement de centralisation n'est pas uniforme, l'influence de l'équipe dirigeante est accrue et dans le même temps des mécanismes de co-décisions permettent au niveau local de conserver un certain nombre de droits décisionnels.

Le but de notre recherche est de connaître quelle est l'importance de ces mouvements dans les réseaux bancaires et d'évaluer leur impact sur le processus de création de valeur.

## **1.2. Les objectifs poursuivis par la centralisation.**

Les deux axes privilégiés par notre recherche concernent la réduction des coûts d'agence et la recherche de la rentabilité.

### ***1.2.1. La réduction des coûts d'agence.***

Les coûts d'agence se définissent comme les dépenses de surveillance et d'incitation, les coûts d'obligation<sup>9</sup> et la perte résiduelle (Jensen et Meckling 1976).

Les dépenses de surveillance et d'incitation naissent de l'asymétrie d'information qui existe entre le dirigeant et l'agent local. Le dirigeant ne peut observer sans coût la contribution de cet agent, il existe une part importante des activités réalisées localement qui ne sont pas observables.

Les T.I.C. contribuent à une diminution des dépenses de surveillance par la capacité accrue de collecte et de traitement des informations qu'il est désormais possible d'effectuer. Pour un investissement en T.I.C. donné il est possible de surveiller ou d'observer plus précisément les actions des membres de la coalition (Zuboff 1988, Garson 1988)<sup>10</sup>.

Se sachant plus « surveillés » les agents sont moins enclins à adopter un comportement qui ne serait pas conforme aux attentes du dirigeant, il y a de plus diminution des coûts liés au système d'incitation et diminution des coûts de surveillance lorsque les T.I.C. permettent la mise en place d'un contrôle mutuel (Barua et al.,1995).

La diminution des coûts de surveillance peut aussi découler de la façon dont les activités sont découpées au sein de l'entreprise.

---

<sup>9</sup> Ce coût est supporté par l'agent ce sont les dépenses qu'il peut-être amené à engager pour pouvoir garantir qu'il ne fera pas certaines actions lézant le principal.

<sup>10</sup> Cités in l'article de Jacobides et al. qui s'opposent à cette vision exclusivement disciplinaire de l'organisation comme nous aurons l'occasion de le souligner plus loin.

Nous avons souligné que les T.I.C. étaient susceptibles de modifier la répartition des droits décisionnels en particulier au niveau local. Cette nouvelle répartition peut être guidée par le souci du dirigeant de mieux contrôler la répartition des efforts d'un agent qui accomplit plusieurs tâches (Holmstrom et Milgrom, 1991).

La centralisation est alors l'occasion d'orienter les efforts de l'agent sur les tâches les plus créatrices de valeur. Si l'on reprend les modifications introduites par les T.I.C. dans le secteur bancaire, et en caricaturant quelque peu, on peut ainsi considérer que le processus de centralisation conduit les responsables locaux à se consacrer à un seul aspect de la relation client : la concrétisation des opportunités déterminées et planifiées par les services centraux.

Le raccourcissement de la ligne hiérarchique engendrée par les T.I.C. peut aussi contribuer à la diminution des coûts de surveillance et d'incitation dans une optique plus incitative et moins disciplinaire que précédemment. En effet, la possibilité de contacter directement par courrier électronique un supérieur ou un service spécialisé peut permettre de prendre une décision partagée ce qui est gage d'efficacité et de motivation.

### ***1.2.2. L'augmentation de la rentabilité.***

Les T.I.C. procurent aux firmes un outil capable de modifier considérablement la structure de coûts des services fournis, cela est particulièrement le cas pour le secteur bancaire. Le contexte fortement concurrentiel du secteur, la faible rentabilité des banques françaises incitent les dirigeants à utiliser les T.I.C. comme moyen de rationalisation de l'offre commerciale et des processus administratifs (Adler 1986 et Lamarque 1999). Cela conduit à une modification sensible des activités administratives, cette modification est d'autant plus importante que les dirigeants adoptent une stratégie de réduction des coûts (Adler 1986)<sup>11</sup>. Sahut (2001) prolonge cette analyse en identifiant les trois objectifs poursuivis par l'implantation des T.I.C. dans le secteur bancaire : réduction des coûts de production, industrialisation du processus, meilleure gestion des flux.

Ces premiers éléments nous permettent d'introduire l'influence des actionnaires dans le processus de centralisation tel que nous l'avons décrit. En effet, l'objectif de réduction et de meilleure maîtrise des coûts s'inscrit dans les

---

<sup>11</sup> Cité in l'entreprise compétitive du futur, chapitre 8, p 291.

objectifs généralement assignés aux dirigeants par les actionnaires ou par le marché (Rappaport 1998, Jensen 1993).

La maîtrise des coûts n'a cependant de sens que si elle n'occasionne pas de nouveaux conflits, c'est précisément cet aspect qui est étudié au travers la mise en cohérence de la démarche centralisatrice.

## **2. La mise en cohérence du processus de centralisation par le système de contrôle.**

L'allocation des droits décisionnels a consisté à trouver le niveau optimal de pouvoir accordé aux différentes strates de l'organisation, compte tenu de la nature et de la complexité des tâches à accomplir. Par ce système, les employés reçoivent le pouvoir d'utiliser les ressources qui appartiennent à l'organisation. Ne pouvant retirer un bénéfice immédiat de l'utilisation de ce droit décisionnel ils ne sont pas forcément incités à utiliser ces ressources au mieux des intérêts des propriétaires, d'où la nécessité pour les dirigeants d'établir un système de contrôle. L'allocation des droits décisionnels et le système de contrôle sont indissociables, les modifications apportées à l'une de ces dimensions a des répercussions sur l'autre (Brickley et al., 2001). Le système de contrôle se divise en deux sous systèmes le système d'incitation et le système de mesure des performances.

### **2.1. La mise en cohérence du système d'incitation.**

#### ***2.1.1. Les multiples dimensions des incitations.***

La réduction du risque moral est opérée par un alignement des intérêts des membres de la coalition. Cet alignement passe par de multiples formes d'incitations financières et non financières et par le système de sanction (Baker et al. 1988).

Un des rôles les plus importants de la rémunération est de « susciter une motivation réelle et appropriée » (Milgrom et Roberts, 1997). La motivation engendre des efforts de la part du salarié et ses efforts sont créateurs de valeur. Cela suppose que le dirigeant décide quel ensemble de tâches est affecté à tel employé, pour quel niveau de responsabilité et quel objectif (Valsecchi, 1996) sachant qu'il n'est pas motivant pour un employé d'être co-responsable d'une activité (Holmstrom et Milgrom, 1991). Dans l'équilibre qui s'instaure entre les attentes du dirigeant et du salarié « Le système de récompense structure la rémunération de telle sorte que l'utilité attendue du salarié, ou

du dirigeant, augmente avec la productivité observée »<sup>12</sup>. Rémunération, découpage des activités, assignation d'objectifs clairs, pouvoir d'intervention réel sur l'atteinte de ces objectifs tels sont les multiples dimensions d'un système d'incitation.

La centralisation de l'organisation envisagée précédemment nous conduit à poser le problème du système d'incitation financière. Les trois grandes évolutions possibles montrent que l'on assisterait plutôt à une diminution des droits décisionnels du niveau local. Or les mécanismes incitatifs mis en place (par exemple la variabilité du salaire) sont établis sur le postulat que les activités locales ont une large latitude décisionnelle. Le risque existe de faire supporter au niveau local les mauvaises décisions qui pourraient être prises au niveau central ce qui est facteur de démotivation.

Lorsque les T.I.C. contribuent à la création de nouveaux services centralisés intervenant au niveau local (cas des centres d'appel) et empiétant en quelque sorte sur le terrain d'action des unités locales, il y a risque de concurrence entre les deux entités. Cette concurrence peut être exacerbée par les mécanismes d'incitations financières qui sont différents. Traditionnellement il y a moins de part variable dans les services centralisés, la conclusion d'une opération commerciale par ce service n'a donc pas d'influence sur la rémunération. Elle prive par contre un agent situé dans une unité décentralisée d'une occasion de remplir ses objectifs.

### ***2.1.2. Les incitations non financières de nature disciplinaire.***

Le système d'incitation est une réponse au problème du risque moral qui survient du fait de la faible observabilité des efforts consentis par l'agent.

La littérature actuelle<sup>13</sup> se focalise sur la diminution potentielle de l'asymétrie d'information rendue possible par les T.I.C.. Il est désormais possible de collecter et de stocker à moindre coût une quantité de plus en plus grande d'informations. Le temps de surveillance augmente car la surveillance elle-même devient moins onéreuse. Le système d'incitation est élaboré sur la croyance que les actions deviennent observables, les comportements de « tire au flanc » mis en lumière par Alchian et Demsetz sont désormais mis à jour. Cela suppose toutefois que la capacité de collecte et surtout de traitement de ces observations soient sans limite. Or la collecte des informations a un coût de consultation, d'interprétation (Jacobides et al.),. Loilier et

---

<sup>12</sup> Baker et al. page 594.

<sup>13</sup> Jacobides et al.

al.(2001) évoquent les « coûts de fouillis » liés à la surabondance d'informations et les « coûts d'attention » liés à l'utilisation de ces informations.

Jacobides et al. évoquent le « coût social » lié à cette collecte d'informations. Les entreprises ont l'habitude de mettre l'accent sur les comportements et les actions les plus visibles des agents pour faire ensuite le lien avec les performances ; ce lien s'effectue sans discernement et peut conduire à des situations de nature à démotiver l'ensemble de la coalition. Cette idée n'est pas nouvelle, elle a déjà été avancée et développée à propos de la surveillance des dirigeants de grandes firmes américaines (Zajac et al.,1994).

Dans le cas de la centralisation, les processus de co-décision mis en place, grâce aux outils d'aide à la décision, peuvent conduire à une augmentation conjointe de la surveillance des unités locales. De même l'élargissement des pouvoirs de décision au niveau local, nous avons évoqué le pilotage plus fin des activités locales peut s'accompagner de mécanismes de surveillance accrue (suivi plus régulier des objectifs assignés par exemple).

### ***2.1.3. Les autres formes d'incitation.***

Ce sont les services fortement structurés autour de procédures qui sont ici concernés. Ces unités disposent de peu de droits décisionnels et un facteur de motivation pourrait être d'associer les employés à la formalisation ou l'amélioration de nouvelles procédures par une démarche qualité. Cet élément ne devrait pas rester anecdotique mais devrait au contraire permettre de favoriser les mécanismes internes de création de connaissance (Jensen,1994).

La mise en cohérence du système incitatif est fortement conditionnée par le choix des standards de performance qui inciteront les agents à adopter un comportement conforme aux attentes du dirigeant.

## **2.2. La mise en cohérence du système d'évaluation des performances.**

Après un rapide aperçu des différents types de contrôle et leurs limites, envisagés par le processus de centralisation, nous discuterons du choix des standards de performance.

### ***2.2.1. Les différents types de contrôle associés.***

Le contrôle associé à une démarche de centralisation doit permettre de mettre en évidence les éléments de « cohérence globale » (Demeestère et al., 1997). Pour définir globalement le contrôle nous pouvons reprendre la définition de Bouquin :« Le

contrôle organisationnel apparaît comme l'ensemble des références retenues et promulguées par les dirigeants pour orienter les processus qui organisent et relient les décisions, les actions, les résultats affectant l'organisation »<sup>14</sup>.

Ouchi (1979) fait dépendre le système de contrôle de deux critères : la possibilité (bonne ou mauvaise) de mesurer les résultats et la connaissance (parfaite ou imparfaite) du processus d'activité. Le croisement de ces deux critères conduit à trois formes de contrôle : contrôle des comportements, des résultats, contrôle clanique.

Nous pouvons effectuer une première illustration avec les différentes activités engendrées par le processus de centralisation dans le secteur bancaire.

Tableau n° 2 : Les différents types de contrôle possibles lors du processus de centralisation des banques.

	Parfaite connaissance du processus de production	Imparfaite connaissance du processus de production
Bonne possibilité de mesurer les résultats	Activités centralisées avec co-décision locale (octroi d'un crédit avec outil d'aide à la décision) Contrôle des résultats ou du comportement.	Unités décentralisées Contrôle des résultats
Faible possibilité de mesurer les résultats	Unités centralisées spécialisées avec peu de droits décisionnels (centre d'appel) Contrôle du comportement.	Activités très spécialisées (activités de marchés) Contrôle clanique.

D'après le tableau page 800, Dayan et al.(1999).

Ce découpage ne constitue qu'une première approche possible et ne répond pas à la complexité de certaines situations qui peuvent rendre le contrôle démotivant, et donc peu pertinent.

*Les activités centralisées disposant de peu de droits décisionnels.*

Le fonctionnement actuel des centres d'appel est sans conteste basé sur le contrôle du comportement (Pichault, 2000). Le couplage de ce type de contrôle avec une coordination « technologique » des salariés conduit à des problèmes de *turn-over* et de faible implication.

<sup>14</sup> H. Bouquin, « le contrôle de gestion », page 34.

*Les activités décentralisées « pilotées à distance » par les unités centralisées.*

Le processus de centralisation conduit les unités centralisées à orienter très directement les activités des unités décentralisées. La question de l'allocation optimale des efforts lorsqu'un agent doit accomplir plusieurs tâches se pose moins. De fait une évaluation uniquement basée sur les résultats devient moins pertinente. En effet si un agent appliquant strictement les consignes centrales ne parvient pas à atteindre ses objectifs cela signifie que ceux-ci ne sont pas pertinents ou que la démarche adoptée est à revoir, deux points sur lesquels il n'a aucune prise. Dans les deux cas de figure, la seule connaissance des résultats et leur sanction éventuelle ne résout pas le problème soulevé et peut être destructeur de valeur (Jensen, 2001).

*Les activités concernées par les codécisions.*

L'extension du champ d'intervention des services centralisés, rendue possible par les T.I.C., ne rend plus pertinente la frontière entre services centralisés et décentralisés. On assiste de plus en plus à une imbrication des contributions de chacun. Un alignement des standards de performance pour les deux catégories d'activités devrait alors être mis en place sous peine d'exposer l'organisation à des problèmes d'équité.<sup>15</sup> Ce cas illustre la tendance actuelle des organisations à « dessiner » des tâches de plus en plus complexes qui sont elles-mêmes en interaction avec d'autres tâches. Le travail en équipe se développe, même s'il ne porte pas ce nom, du simple fait du partage des données et des interactions de plus en plus nombreuses qui existent au sein de l'entreprise. De fait c'est la performance globale de l'équipe qui doit être envisagée, les problèmes d'opportunismes étant réglés par un contrôle mutuel (Barua et al., 1995).

L'imbrication des activités des différentes unités peut conduire l'organisation à envisager le contrôle sous l'angle des processus.

Le processus est défini comme « un ensemble d'activités reliées entre elles par des échanges de produits ou d'informations et contribuant à la fourniture d'une même prestation à un client interne ou externe à l'entreprise », Lorino (1995,1996).<sup>16</sup>

La démarche par processus outre le fait qu'elle permet une coordination ordonnée de chaque activité a le mérite de donner un sens à des activités

---

<sup>15</sup> Baker et al. évoquent les problèmes d'équité horizontale, les salariés passent leur temps à évaluer les efforts des autres en comparant avec leurs propres efforts, ils comparent ensuite les rémunérations de chacun. Du fait des difficultés d'évaluation des performances, certains d'entre eux se considèrent comme lésés et diminuent l'intensité de leurs efforts.

<sup>16</sup> Cité in Demeester et al., page 121.

considérées comme secondaires et pourtant indispensables. La définition des indicateurs de performance joue alors un rôle intégrateur (Atkinson et al.,1997).

### ***2.2.2. La définition des standards de performance.***

Le standard de performance joue un double rôle. Dans sa dimension incitative, le standard vise à aligner les intérêts des salariés et du dirigeant. Il s'agit de faire évoluer la richesse du salarié dans le même sens que celle de l'organisation. Les analyses entreprises portent sur l'intensité de ce lien et de son influence potentielle sur le comportement des agents.

La deuxième dimension du standard est une dimension de contrôle. Nous nous situons cette fois ex post. Il s'agit pour le dirigeant de vérifier si le comportement de l'agent a bien été conforme à ce qui était attendu. Le choix du standard est alors soumis à plusieurs contraintes : il doit rendre compte le exactement possible du comportement de l'agent et être pertinent. Murphy (1999) identifie trois facteurs qui président au choix du standard « le coût de la mesure de la performance, la précision de la mesure de l'effort, l'influence des dirigeants sur le niveau de la mesure standard ». L'auteur identifie ensuite trois catégories de standards de performance « les standards basés sur le passé, les standards basés sur les performances réalisées par des entreprises similaires et les standards basés sur la détermination théorique liés à la particularité de telle ou telle tâche<sup>17</sup> ».

Baker et al.(1988) établissent une autre typologie en faisant la distinction entre standards objectifs basés sur un certain nombre de mesures quantitatives (ventes, profits de la division..) et standards subjectifs (évaluation des salariés par leurs supérieurs). Quel que soit le standard adopté, les enjeux sont les mêmes, trouver un système efficace et crédible. L'efficacité dans ce contexte signifie que l'on peut obtenir une mesure précise de l'effort fourni par l'agent en minimisant les coûts engagés pour effectuer ce contrôle, cela signifie aussi que la mesure représente bien le phénomène que l'on cherche à évaluer (Pallard R.,1999). La crédibilité signifie que la mesure n'est pas biaisée et que les données ne sont pas manipulées , qu'elles sont compréhensibles . Ces deux aspects n'ont pas le même poids, la même influence selon

---

<sup>17</sup> Cette catégorie reflète l'état de la technologie disponible au travers du standard indiqué par le fournisseur, dans le cas des TIC cela concernerait la quantité et la vitesse de circulation de l'information, les capacités de traitement des données...

que l'on s'intéresse à un standard quantitatif ou un standard qualitatif. Les standards quantitatifs sont soumis à des bruits qui en rendent l'utilisation difficile (Lambert et Laker, 1987<sup>18</sup>, Murphy, 1999) ils peuvent engendrer des comportements contraires à ceux attendus (Jensen, 2001). Leur avantage réside dans le faible coût de leur mise en œuvre.

À l'inverse, les standards qualitatifs sont moins sujets à manipulation mais ce sont les coûts et la quantité d'informations à manipuler qui peuvent en freiner le développement. Cependant leur caractère fiable permet de mettre en place de nouveaux modes de coordination ce qui est créateur de valeur (Banker et al., 1998, Lev, 2001).

Cette longue discussion doit à présent trouver un début d'illustration dans notre problématique.

La diffusion des T.I.C. et la capacité accrue de collecte et de traitement de l'information nous laisse supposer que les organisations sont désormais capables de déterminer des standards quantitatifs crédibles et plus fins (comptabilité par activités), de mettre en place des standards qualitatifs à moindre coût. Ces standards qualitatifs se rattachant à la problématique de l'évaluation des actifs intangibles (Lev, 2001, Venkatran 1999) ce qui conduit à l'élaboration de nouveaux tableaux de bord.

Nous devrions retrouver ces éléments lors de l'étude du processus de centralisation au niveau de chacune des activités décrites précédemment. Leur mise en place est cependant conditionnée par un certain nombre de préalables si l'on souhaite conserver une certaine cohérence.

Le problème général de la centralisation ou de la re-centralisation réside avant tout dans l'accompagnement qui est fait du processus de diminution des droits décisionnels et de sa traduction au niveau des standards.

L'élaboration au niveau central des standards de performance et des procédures ou consignes à suivre pour les atteindre conduit à une re-taylorisation des activités. Cette évolution semble incompatible avec les objectifs généralement assignés aux unités décentralisées : capturer les opportunités de croissance en utilisant une compétence spécifique et en faisant preuve de créativité. De fait, si la question de la fiabilité des standards semble

---

<sup>18</sup> cités in Kole 1997.

écartée par la sophistication des T.I.C., celui de leur crédibilité prend une autre forme : l'adéquation des procédures et consignes imposées par le niveau central aux objectifs assignés aux unités décentralisées.

L'imbrication des activités centralisées et décentralisées dans la création de valeur, la mise en avant de la démarche par processus devrait permettre d'élaborer des standards généraux à la fois quantitatifs mais aussi qualitatifs intéressant l'ensemble des parties prenantes et ce pour éviter, entre autres, les problèmes d'équité évoqués précédemment. Outre le fait de diminuer les risques de conflit potentiel entre les unités, ce type de standard a le mérite d'apporter une cohésion plus large des unités impliquées dans le processus en mettant en lumière la mise en oeuvre et les premiers résultats de la stratégie adoptée. Ces premiers éléments posés nous permettent à présent de formuler les hypothèses de notre modèle.

### **3. Les hypothèses que l'on peut en déduire.**

L'objectif général de notre recherche est de connaître l'influence des T.I.C. sur la création de valeur des banques de réseaux, d'où la nécessité d'identifier les éléments de cohérence ou de non cohérence lors de l'utilisation des T.I.C. qui ne sont pas forcément les mêmes d'un réseau bancaire à un autre.

**1° Hypothèse :L'implantation des T.I.C. favorise la centralisation des organisations qui se traduit par une extension des domaines d'intervention de services centralisés et une diminution des droits décisionnels au niveau local.**

Il s'agit d'avoir une idée précise du mouvement de centralisation affectant les banques, pour ce faire la nature et l'étendue des interventions du niveau central est mise en avant et ce de plusieurs manières .

- L'extension des domaines d'intervention des services centraux se traduit par un pilotage plus fin et direct de la conduite des activités au niveau local (tableaux de bord, orientation directe des activités locales).
- L'extension des domaines d'influence des services centraux se traduit par la création de services locaux déconcentrés qui interviennent indirectement sur l'orientation des activités du niveau local (par la prise en charge de certaines activités auparavant dévolues au niveau local).

- L'extension des domaines d'influence des services centraux se traduit au niveau local par des pratiques de co- décisions strictement encadrées sur de nouvelles activités (en lieu et place d'une délégation entière ).

**2° hypothèse : La création de valeur des T.I.C. est conditionnée par un premier alignement de l'allocation des droits décisionnels et du système d'incitation.**

Ce deuxième groupe d'hypothèses doit permettre de dégager les éléments de cohérence entre la diminution des droits décisionnels et le système incitatifs. Plusieurs axes peuvent alors être étudiés.

- L'intensification des T.I.C. comme outil de surveillance améliore l'efficacité de l'équipe productive locale.
- L'intensification des T.I.C. comme outil de surveillance des comportements est liée aux pratiques de co-décision.
- Les objectifs des unités décentralisées et des unités spécialisées centralisées (U.S.C.) ne sont pas incompatibles. Les unités décentralisées ne sont pas pénalisées par les activités réalisées par les U.S.C..
- L'implantation des T.I.C. est accompagnée d'une démarche qualité dans les unités à faibles droits décisionnels.

**3° hypothèse : La création de valeur des T.I.C. est conditionnées par un deuxième alignement de l'allocation des droits décisionnels et des standards de performance.**

Ce troisième groupe d'hypothèses doit permettre de vérifier la cohérence du processus de centralisation et de la définition des standards de performance, en s'intéressant particulièrement à la nature des standards utilisés par les banques mais aussi à la procédure de quantification de ces standards.

- Pour tenir compte de la complexité croissante de certaines activités, les standards de performance intègrent la notion de processus et s'orientent vers des indicateurs plus qualitatifs au niveau des unités centralisées et décentralisées. Il doit donc exister des indicateurs communs autres que comptables et financiers ce qui permettra d'accroître la cohésion et la collaboration entre les différentes unités.

- Du fait de la diminution des droits décisionnels au niveau local certains nouveaux standards devraient concerner des données plus comportementales, plus procédurales. Cela contribuerait à réduire les risques encourus par les unités locales du fait des éventuelles mauvaises décisions prises par le niveau central (notamment en matière de quantification des standards).
- Parce que les standards et une partie de la mise en oeuvre des activités locales dépendent du niveau central, il doit être possible de négocier la révision des standards lorsque certains sont manifestement mal « calibrés ».

#### **4. La partie empirique : opérationnalisation et démarche envisagée dans le secteur bancaire.**

Pour mener à bien notre étude nous envisageons dans un premier temps une double étude de cas en examinant une banque du secteur mutualiste et coopératif et une banque commerciale. Le mode de propriété de capital peut en effet être un facteur explicatif des mises en place adoptées par les différents réseaux.

À partir de cette première analyse, nous comptons relever quelques traits marquants qui devraient nous permettre d'étudier d'autres réseaux dans une optique plus quantitative.

Pour ce qui concerne le processus de centralisation, les premières observations nous permettent de dessiner très grossièrement les domaines d'intervention des services centralisés (tableau 3 en annexe). La tendance observée n'est pas identique pour chaque réseau et l'objet de notre recherche doit permettre d'en expliciter d'une part les modalités et d'autre part les différences. Plusieurs bouleversements interviennent et plusieurs services seront plus particulièrement étudiés pour en rendre compte :

- Pour illustrer la possible déconcentration d'activités centralisées et reprenant l'exemple cité par Brickley et al., Nous nous intéresserons au service engagement. Cela concerne la maîtrise du risque crédit.
- Pour illustrer l'intervention croissant possible d'activités centralisées au niveau opérationnel nous envisagerons le service marketing (Direction des produits et services).

- La création d'un nouveau service centralisé intervenant sur des domaines traditionnellement réservé aux agences bancaires est illustré par les centres d'appel.
- La mise en cohérence de l'ensemble organisationnel notamment au travers l'évolution des indicateurs de performance et de contrôle des résultats concerne enfin le service contrôle de gestion.
- La modification des activités déléguées au niveau local sera étudiée au sein des agences bancaires.

### **Conclusion**

L'étude du phénomène T.I.C. nous permet de constater un réel processus de centralisation qui s'apparente à un véritable pilotage des unités décentralisées. Ce pilotage bouleversant la distribution du pouvoir dans l'organisation doit être accompagné d'une véritable réflexion sur la cohérence des mécanismes incitatifs existants. Le rôle du contrôle est alors d'assurer cette cohérence en particulier au travers la définition et le suivi des standards de performance. Pour autant l'étude du processus de centralisation ne saurait se cantonner à ces premiers aspects. Le renforcement du rôle du contrôle ne peut se comprendre que par les mouvements de décentralisation inhérents au développement actuel des T.I.C.. La fiabilité et la crédibilité de ce contrôle dépendent étroitement de la circulation et de la création des connaissances dans l'organisation et à la nature de la connaissance spécifique qui change de forme par les nouveaux outils de gestion des bases de données. Décentralisation et gestion des connaissances sont ainsi les deux axes supplémentaires de recherche qui doivent nous permettre de mieux appréhender la création de valeur engendrée par les T.I.C..

#### Références bibliographiques :

- Adler P. « New technologies, new skills », *Californian Management Review*, 29, n°1 (Automne 1986), pp 9-28.
- Ahuja M., Carley K. « Net work structure in virtual organizations », *Organization Science*, Vol.10, n° 6, Novembre-décembre 1999, pp 741-757.
- Alchian A. A. et Demsetz H. « Production, information costs and economic organization » *American Economic Review*, 1972, Vol. 62, n° 5, pp 777-795.
- Argyres S.N. « The impact of information technology on coordination : evidence from the B-2 stealth bomber », *Organization Science*, Vol. 10, n° 2, mars-avril 1999, pp 162 - 180.
- Atkinson A.A. , Waterhouse J.H., Welles R.B. « Bâtir les nouveaux indicateurs de performance globale », *L'Expansion Management Review*, n° 87, Décembre 1997, pp 78-81.

Baker G., Jensen M.C., Murphy K. « Compensation and incentives :practices versus theory », *The Journal Of Finance*, Vol. XLIII,n° 3, Juillet 1988, pp 593-618.

Banker R.,Potter G.,Srivinassan D. « An empirical investigation of an incentive plan based onnon financial performance measures », working paper, Février 1998.

Barua A. Lee C.H.S., Whinston A.B. « incentives and computing system in firm team-based organizations », *Organization Science*,Vol. 6,Juillet- Aout 1995, pp 487-501.

Bensaou M., Earl M. « The right mind set for managing information technology », *Harward Business Review*, 76/5 ,septembre-octobre 1998,pp 119-128.

Berle A. et Means G.,*The modern corporation and private property*, Mac Millan,1932, 2<sup>e</sup>édition 1956.

Bouquin H., *Le contrôle de gestion*, Gestion PUF, 5<sup>e</sup>édition,Février 2001.

Brickley J.A.,Smith C.W. Zimmerman J.L. « *Managerial economics and organizational architecture* »,Irwin/mac Graw Hill, 2001.

Chandler A.,*Organisation et performance des entreprises, Tome 1,Les USA, 1880-1948*, Les éditions organisation,1992.

Charreaux G. « Théorie financière », *Encyclopédie des marchés financiers*, tome 2, avril 1997, Economica, pp 1896-1910.

Charreaux G. « La théorie positive de l'agence : lectures et relectures... », in G Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*,Economica,1999, pp 61-141.

Charreaux G. « Nouvelle économie et gouvernance », working paper FARGO 1000801, Université de Bourgogne, Juillet 2000.

Charreaux G. « Gouvernement d'entreprise, *corporate governance* » article *Encyclopedia Universalis*, 2001.

Charreaux G. « Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance d'entreprise », revue *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 5 (3),2002a, pp 5-68.

Charreaux G. « Au delà de l'approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance »,working paper FARGO 020701, Université de Bourgogne, Juillet 2002b.

Camilieri M. « *La mise en place d'un contrôle de gestion stratégique : quel impact sur le système de GRH ?* » Séminaire CEFAG, Faire de la recherche en contrôle de gestion, FNGE, Mars 1995

Coriat B. ,Weinstein O. *Les nouvelles théories de l'entreprise*,Livre de poche,1995.

Dayan A. coord. *Manuel de gestion*, Vol 1, Ellipses, 1999.

Demeestère R.,Lorino P.,Mottis N.,*Contrôle de gestion et pilotage*, Nathan,1997.

Fama E.F., Jensen M.C. « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, juin 1983, pp 301-326.

Foss K. « Organizing technological interdependancies : a coordination perspective on the firm », *Industrial and Corporate Change*, Vol 10,n° 1,mars 2001, pp 151-178.

Fulk J., De santis G. « Electronic communication and changing organizational forms », *Organization Science*, Vol. 6,n° 4, Juillet-Aout 1995,pp 337-349.

Greenan N., Hamon-Cholet S.,Walkowiak E. « Autonomie et communication dans le travail : les effets des nouvelles technologies »,Premières synthèses, DARES,n° 20.1, Mai 2003.

Holmstrom B.,Milgrom P. « Multitask principal-agent analyses :incentives contracts, asset ownership, and job design », *The journal of law,Economics and Organization*, Vol.7, n° spécial, 1991, pp24-52.

Isaac H. « L'entreprise numérique », *Revue Française de Gestion*, n°129, Juin-Juillet-Aout 2000,pp 75-80.

Jacobides M.G., Croson D.C. « Information Policy : shaping the value of agency relationships », *Academy Management Review*, Vol. 26,n° 2, novembre décembre 2001, pp 202-213.

Jensen M.C. , Meckling W.H. « Theory of the firm : managérial behavior agency cost and owernship structure » *Journal of Financial Economics* , Vol. 3, octobre 1976, pp 305- 360.

Jensen M.C. « Organization theory and methodology », *Accounting Review*, vol. 58, avril 1983, pp319-339.

Jensen M.C. et Meckling W.H. « Specific and general knowledge, and organization structure » in L. Werin et H. Wijkander,Eds, *Contract economics*, Blackwell, 1992, pp 251-274.

Jensen M.C. « The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control system »,*Journal of Finance*, vol XLVIII, n°3, juillet 1993.

Jensen M.C., Wruck K.H. « Science, specific knowledge and total quality management »,*Journal Of Accounting and Economics*,18, 1994,pp 247-287.

Jensen M. C. « Value maximization stakeholder theory and the corporate objective function », *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, n° 5, automne 2001, pp 8-21.

- Johnson B.,Lorenz E.,Bengt-Ake L. « Why all this fuss about codified and tacit knowledge ? », *Industrial and corporate change*, Vol.11,n°2, Avril 2002.
- Kalika Bellier, *Le e-management : vers l'entreprise virtuelle ?*, Editions liaisons, 2000.
- Kole S. « The complexity of compensation contracts », *Journal of Financial Economics*, Vol. 43, 1997, pp. 79-104.
- Lamarque E., Zolinger M. *Marketing et stratégie de la banque*, Dunod, 3° édition, 1999 .
- Lev B., *Intangibles : management, measurement and reporting*, Brookings, 2001.
- Loilier T., Tellier A., *Nouvelle économie-net organisation*, Edition EMS, Février, 2001.
- Lorino P. « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, Juin-Aout 1995, pp55-71.
- Lorino P., *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1996.
- Milgrom P., Roberts J.n *Economie, Organisation et management*, De Boeck Université, 1997.
- Murphy K. « Performance standards in incentives contracts », working paper, University Of Southern California, Octobre 1999.
- Nakhla M. « Quelle stratégie pour gérer les risques-crédits ? », *Revue Française de Gestion* , n° 113, Mars-Avril-Mai 1997, pp 41-51.
- Nonaka I., Takeuchi H. *The knowledge-creating company*, New York, Oxford University press, 1995.
- Ouchi W.G. « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, Volume 25, n°9, septembre 1979.
- Pallard R. « Les différentes approches de la création de valeur : pertinence des outils de mesure », *La revue du Financier*, n° 120, 3° trimestre 1999, pp 5-16.
- Pennings J., Harianto F. « The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp 29-46.
- Pichault F. « Call centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines » *Revue Française de Gestion*, n° 130, septembre-Octobre 2000, pp 94-100.
- Rajan R., Zingales L. « The influence of the financial révolution on the nature of firms », working paper n° 525, Université de Chicago, Février 2001.
- Rappaport A. « Quand l'actionnaire prend le pouvoir », *L'Expansion Management Review*, n° 90, septembre 1998, pp 48-53.
- Sahut J.M. « Vers une révolution du secteur bancaire ? », *La revue du Financier*, n° 131, 2° trimestre 2001, pp 31-38.
- Stienmueller W.E. « Will new information and communication technologies improve the codification of knowledge ? », *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9, n° 2, juin 2000, pp 361-376.
- Valsecchi I. « Policing team production through job design », *The Journal of Economics Law and Organization*, Vol. 12, n° 2, Octobre 1996, pp 55-66.
- Venkatran N. « Quand l'informatique crée de la richesse », *L'Expansion Management Review*, n° 87, décembre 1997, pp 70-77.
- Volle M. *e-économie*, Economica, Aout 2000.
- Zajac E.J., Westphal J.D. « The cost and benefits of managerial incentives and monitoring in large US corporations : when is more not better ? », *Strategic Management Journal*, Vol.15, 1994, pp 121-142.

## Annexe

Tableau n° 3: Le phénomène de centralisation lié aux TIC dans le secteur bancaire : les évolutions possibles.

	Maîtrise des risques	Gestion de la relation client
Unités centralisées	<p>Pas de changements sur la définition et la quantification du risque.</p> <p>Élaboration de nouveaux outils d'aide à la décision pour la gestion des risques.</p> <p>Importants droits décisionnels.</p>	<p>Délégation de la partie administrative de la relation client ( au niveau du client lui-même avec la banque en ligne, au niveau des agences avec les middle office et des procédures semi-automatiques).</p> <p>Intervention sur la partie contact</p>

		<p>client avec de faibles droits décisionnels (les centres d'appel).</p> <p>Meilleure connaissance des caractéristiques du portefeuille client, ciblage des actions commerciales : droits décisionnels pouvant être importants.</p>
Unités décentralisées	<p>Délégation de nouvelles activités grâce à l'implantation de nouveaux outils d'aide à la décision.</p> <p>Faibles droits décisionnels, on évoque la déconcentration des activités.</p>	<p>Diminution de la latitude pour ce qui concerne le contact client, les actions à entreprendre au niveau local.</p>